

# Vállalati teljesítménymérés az e-kereskedelemben

## Corporate performance measurement in the e-commerce

R. CSÁKI-DARABOS

Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Debrecen  
darabos.rita@gmail.com

*Absztrakt. A hazai online kereskedelem teljesítménye dinamikus növekedést mutatott az elmúlt években és a várható előrejelzések alapján ez a tendencia a jövőben is realizálódik. A Magyarországon elektronikus kereskedelemmel foglalkozó vállalkozások száma 5.000-6.000 db-ra becsülhető, amely szám folyamatos növekedést mutat. Az Internet által nyújtott lehetőségek napjainkban a gazdaság minden szegmensében egyre nagyobb szerepet kapnak. A növekvő piaci versenyben már nem elegendő a helyi lakosság kiszolgálása. Az internetes kereskedelem mozgatórugója marketingtevékenység, ezért kiemelt jelentőségű teljesítményük mérése. A kiváló eredmény, a siker - a szerencse mellett - alapvetően és elsősorban a teljesítményektől függ. Teljesítményen a mérhető eredményt, szélesebb értelemben a szervezeti célok eléréséért tett sikeres erőfeszítéseket értik. A teljesítménymérés valamely tevékenység eredményességének és gazdaságosságának mérési folyamata. Célja, hogy a vállalat működésével kapcsolatos döntéseket, cselekvéseket támogassa. A teljesítménymérés nemcsak döntéstámogató eszköz, hanem a döntéshozatali rendszer minden szintjének befolyásoló eleme is egyben, mely hatással van az érintettek cselekvéseire. Veszélye és fontossága egyben abban rejlik, hogy nem megfelelő működése (a nem megfelelő mérce alkalmazása) a vállalat céljaival ellentétes működést eredményezhet. Célom a vállalati teljesítménymérési gyakorlat felmérése, a pénzügyi és működési teljesítmény kapcsolatának értékelése. A teljesítménymérési gyakorlat és az elért teljesítmény kapcsolatának elemzése.*

*Abstract. Performance of the domestic online commerce showed a dynamic increase in recent years and, based on the expected forecasts, this trend will be realized in the future as well. In Hungary, the number of electronic commerce undertakings is estimated to be within a range of between 5 000 and 6 000 pieces and this number is steadily increasing. Today, the opportunities offered by the internet play an increasingly significant role in every segment of the economy. In the increasing market competition, it is no longer sufficient to serve the local population. Driver of the internet commerce is a marketing activity therefore the performance measurement is a priority. The excellent result and success essentially and principally depend on the performance, in addition to luck. Performance is understood as the measurable results or, in the broad sense, the successful efforts which are made to achieve the organizational objectives. The performance measurement is a measurement process of the efficiency and economy of an activity. Its aim is to support the decisions and actions related to the operation of the undertaking. The performance measurement is not only a decision support tool but also an element influencing every level of the decision-making system; it has an effect on the actions of stakeholders. Its danger and importance are simultaneously the fact that its improper operation (application of incorrect yardstick) can result in a functioning contrary to the corporate objectives. My aim is to survey the corporate performance measurement practice, to*

*assess the connection between the financial and operational performance as well as to analyse the connection between the performance measurement practice and the performance achieved.*

## Bevezetés

A hazai online kiskereskedelem az elmúlt években dinamikus növekedést produkált, a teljes kiskereskedelem forgalmának 4%-át tette ki. Nem csak az e-kereskedelem nettó forgalma növekedett, hanem a teljes kereskedelmen belüli részaránya is folyamatos bővülést mutatott. Az elmúlt évben háromszor gyorsabban bővült az e-kereskedelem a teljes hazai kiskereskedelemmel szemben, viszont már látszanak a növekedés határai és korlátai, ezért a szektor minden eddiginél nagyobb kihívások és változások elé néz. Egyre fontosabbá válik a teljesítmény pontos mérése és teljesítménymérésre alapozott vezetői döntéstámogatás.

## 1. Teljesítmény, teljesítménymérés

### 1.1 A teljesítmény fogalma

A különböző szakirodalmakban, a teljesítmény számos értelmezésével találkozunk. Felsorolhatatlan megfogalmazás létezik erre a fogalomra, de a legtöbb, a hatékonyság és az eredményesség köré fókuszál. A teljesítmény meghatározására használt egyéb, leggyakrabban előforduló fogalmak azonban nem mindenhol azonos tartalommal kerülnek definiálásra: termelékenység (productivity), hatékonyság (efficiency), gazdaságosság (economic efficiency), jövedelmezőség (profitability) és eredményesség (effectiveness). A termelékenység fogalmának legáltalánosabban elfogadott definíciója, az OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development = Gazdasági Együttműködés és Fejlesztés Szervezete) által megadott meghatározás, ami szerint: a termelékenység egyenlő az output és az input valamely összetevőjének hányadosával [13].

Az üzleti világban, a közéletben rendszerint a teljesítmények alapján ítélnék személyekről vagy intézményekről. A kiváló eredmény, a siker - a szerencse mellett - alapvetően és elsősorban a teljesítményektől függ. Teljesítményen a mérhető eredményt, szélesebb értelemben a szervezeti célok eléréséért tett sikeres erőfeszítéseket értik. Ennek megfelelően az a munka, amely nem segíti a szervezeti célok elérését, általában nem tekinthető teljesítménynek még akkor sem, ha azt igen nagy erőfeszítésekkel végezték el. A teljesítmények mérése az egyéni és a szervezeti élet állandó velejárója [8]. Ez a cikk csak az üzleti szervezetek problémáira összepontosít, ahol a teljesítményértékelés a legfejlettebb, de tanulságai az üzleti világon kívüli szervezetekre, így a közintézményekre, államigazgatásra, nonprofit szervezetekre és az egyéni megméretésekre is érvényesek. (Hollóné, 2009.)

### 1.2 A teljesítmény mérése, értékelése

A teljesítménymérés valamely tevékenység eredményességének és gazdaságosságának mérési folyamata [7]. Célja, hogy a vállalat működésével kapcsolatos döntéseket, cselekvéseket támogassa

megfelelő tartalmú adatok összegyűjtésével, feldolgozásával, elemzésével és értelmezésével. Egyrészt a múltbeli döntések hatékonyságát és eredményességét számszerűsíti. Az eredményesség a célok elérését, míg a gazdaságosság a célok eléréséhez kapcsolódó erőforrás-felhasználás minőségét fejezi ki (Wimmer, 2004.). Másrészt előre vetítheti a vállalat jövőbeni teljesítményének alakulását is, támogatva ezáltal a vállalat vezetését a stratégia minél hatékonyabb megvalósításában [10, 12]. A teljesítmény elvárás meghatározása azonban nemcsak a vállalat belső megfontolásai miatt fontos, de azért is, mert ez az a teljesítmény, amelyet a vállalat a vevők, megrendelők számára ígér majd [9].

Az üzleti teljesítménymérés iránti növekvő érdeklődést a vállalati döntéshozók információigénye magyarázza. A cégek teljesítménymérésének szemléletmódja és az eszköztára alapvetően megváltozott az utóbbi másfél-két évtizedben. A vállalati teljesítménymérés az egyik legfontosabb alappillére a vállalkozások sikerének. Egyre nagyobb hangsúlyt kap a hagyományos teljesítménymérési mutatók mellett, az új értékrendszerhez kapcsolódó mutatók és módszerek gyakorlati használata is. Egy célszerűen kialakított teljesítményrendszer visszacsatolásokat nyújt, információkat szolgáltat arról, hogy hol tart a vállalkozás a kitűzött célok elérésében.

A nemzetközi és hazai szakirodalom általában teljesítményértékelésről beszél, ezzel is kifejezésre juttatva, hogy a közvetlenül mérhető mennyiségi jellemzők mellett a közvetlenül nem mérhető minőségi jellemzők is fontos tényezői a teljesítményeknek. Ha a teljesítmény közvetlenül mérhető, akkor a mérési eredményt tekintik meghatározónak. Sok esetben azonban a teljesítményeket közvetlenül nem lehet lemérni, ilyenkor teljesítménybecslésről lehet szó.

A teljesítményértékelés alapvető vezetési és szervezési eszköz, amelyet szinte minden vállalat alkalmaz. Mindenekelőtt azt szolgálja, hogy a vezetés és az érintettek számára is világos legyen: valamely tevékenység milyen mértékben járult hozzá a szervezeti célok eléréséhez. Cél lehet valamely tervszám is, de általában stratégiai nyilatkozatok szólnak arról, hogy mit tekintenek fontosnak a vállalatnál.

Számszerűsíthető, közvetlenül is jól mérhető, úgynevezett kemény célok például a nyereség, a bevétel, a költségek, a hatékonyság. A közvetlenül nem számszerűsíthető, úgynevezett puha célok között szerepelhet a megbízhatóság, a vevői elégedettség, az innovációs törekvések, a környezet tisztelete vagy a kiváló minőség. A vállalatok életében egyre fontosabbá válnak a közvetlenül nem számszerűsíthető tulajdonságok. A kedvező minősítések elérése is a jó teljesítmények eredménye.

A vállalkozások teljesítménymérési módszereinek megválasztása elsősorban a céljaiktól függ. Az e-kereskedelmi vállalkozások célja a nyereség maximalizálása mellett lehet a tulajdonosi érték, vagy egy márkanév értékének növelése.

	1994.	1995.	1996.	1997.					2003.
Költségek csökkentése	4.	2.	1.	1.					1.
Árbevétel növelése	2.	3.	2.	2.					2.
Nyereség növelése	1.	1.	3.	3.					3.

Munkavállalók jövedelmének növelése	6.	6.	4.	4.					4.
Vállalati vagyon növelése	7.	5.	6.	5.					5.

1. táblázat: Kereskedelmi vállalkozások céljainak változása

(Forrás: Saját szerkesztés a GKI Zrt. felmérése alapján)

A GKI Zrt. felmérésből látható (1. táblázat), hogy az elsődleges célja a vállalkozásoknak már nem a mindenek feletti nyereségnövelés. A felmérésben 10 cél-elemet határoztak meg. A vállalati vagyon növelése cél-elem a 7. helyről az 5. helyre lépett előre. Míg korábban az elsődleges cél a nyereségnövelés volt, a későbbi évtizedekben már a költségek csökkentése lett a legfontosabb tényező a vállalkozások életében és egyre fontosabb szerepet kap a vállalati vagyon növelése is.

### 1.3 Klasszikus mutatók bemutatása

A hagyományos mutatók közé tartoznak a jövedelmezőségi, hatékonysági, megtérülési mutatók. A jövedelmezőséget mérő pénzügyi mutatók a számviteli nyereséget (adózott eredmény, EBIT) tekintik hozamnak. Közös jellemzőik, hogy a beszámolók keretében elkészített számviteli kimutatások adatait használják fel.

Klasszikus mutatószámok:

- ROE (Return on Equity) - saját tőkearányos nyerség

A társaság részvényesei számára ez a legfontosabb átfogó jövedelmezőségi mutató. Segítségével arra a kérdésre kaphatunk választ, hogy a részvényesek által birtokolt saját tőke (alaptőke és tartalékok) az adott időszakban mekkora hozamot biztosítottak az egyéb gazdasági szereplők (hitelezők, szállítók, állam stb.) követeléseinek kielégítése után.

A mutató számlálójában a társaság adózás utáni eredménye szerepel, amely teljes egészében a tulajdonosokat illeti. A mutató nevezőjében a társaság saját tőkéjének átlagos állományát kell szerepeltetni, amit egyszerűen a nyitó- és záróállományok számtani átlagként állíthatunk be. Nagyon fontos lehet, hogy a társaság saját tőkéjének számviteli értelmezése a különböző időben, illetve különböző vállalatokról készült elemzésekben azonos legyen, mert egészen kis eltérések is jelentősen megváltoztathatják a mutató értékét.

Vigyázni kell azonban arra, hogy az egyes társaságok ROE-mutatójának értékelésében figyelembe kell venni a tőkeáttétel hatását. Ha egy vállalat magas tőkeáttétellel működik, akkor a saját tőke hozamának nemcsak a cég tevékenységének üzleti kockázatát, hanem a tőkeáttételből adódó pénzügyi kockázatot is tükröznie kell. Ez pedig azt jelenti, hogy a ROE-mutató értéke nagyobb sávban szóródik, mint egy hasonló tevékenységet végző, de alacsonyabb idegen tőkearánnyal működő cég ROE-mutatója. Éppen ezért nagyon körültekintően kell eljárni a társaságok ROE-mutatóinak összehasonlításánál [11].

- ROA (Return on Asset)- eszközarányos nyereség

A mutató a vállalat egészének eredményességét méri. Azt mutatja meg, hogy a vállalat teljes eszközállománya átlagosan milyen hozamot biztosított, mekkora megtérülési ráta mellett működtették a vállalat menedzserei. A mutató egyaránt fontos lehet a tulajdonosok és a hitelezők számára, akár csak a vállalat vezetése számára. Kiszámításához szükség van a társaság vizsgált időszakban elért eredmény adataira és a nevezőben a társaság összes eszközének állományára.

A mutató értékének értelmezése viszonylag egyértelmű feladat. Minél magasabb a mutató értéke, annál nagyobb hozamot ért el a társaság az eszközeinek működtetésével. A mutató értékének tükröznie kell az adott tevékenység üzleti kockázatát, tehát egy kockázatosabb tevékenységet folytató vállalkozásnál hosszabb távon a ROA értékének magasabbnak kell lennie. A mutató értékelésénél elsősorban az összehasonlítás hozhat kézzelfogható eredményeket. Egyrészt elvégezhetjük az adott társaság ROA-mutatóinak időbeni összehasonlítását, másrészt nagyon tanulságos a társaság ROA-mutatóját azonos szektorban tevékenykedő versenytársak megfelelő értékeihez hasonlítani. Az egyes szektorok átlagos eszközmegtérüléseinek összehasonlítása pedig az egyes tevékenységek relatív üzleti kockázatára enged következtetni [11].

- EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) - kamat és nyereségadó-ráfordítások levonása előtti eredmény

A magyar számviteli törvény szerinti kategóriákat használva, az üzemi eredmény és a rendkívüli eredmény összegét jelenti. Az európai számviteli szabványok nem használják a rendkívüli eredmény fogalmát, ezért ott az EBIT megegyezik az üzemi eredménnyel (Aswath, 2007).

## 1.4 Integrált teljesítménymérési módszerek bemutatása

Hagyományosan a teljesítmény mérésére a számviteli adatokból számított pénzügyi mutatókat használták. Sokáig tartotta magát az a nézet, hogy a különböző számviteli és pénzügyi mutatószámok a legalkalmasabbak a vállalati teljesítmény mérésére, illetve azok összehasonlítására. Az utóbbi időben – már az 1980-as évektől kezdődően - a hagyományos mérőszámok alkalmazói egyre több problémával találták magukat szemben, ami oda vezetett, hogy elkezdtek más teljesítménymérési lehetőségeket keresni. Ilyen módszerek a fejezetrészben bemutatott integrált teljesítménymérési módszerek [4].

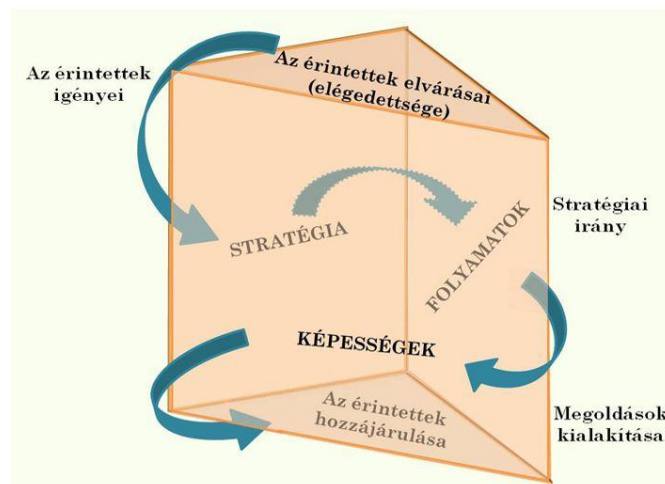
Az alkalmazott teljesítménymutatók akkor tölthetik be igazán a szerepüket, ha egységes rendszert alkotnak, mely figyelembe veszi a kölcsönhatásokat, emellett a vállalat konkrét igényeihez igazodik. Napjaink egyik legismertebb teljesítménymérési kerete a **Balanced ScoreCard** (BSC) stratégiai mutatószámrendszer.

A Balanced Scorecard egy stratégiai mutatószám-rendszer (Kaplan-Norton, 1997), amely lehetővé teszi a stratégiai célok kommunikálását, s a működési mutatókhoz való kapcsolását is. A módszer kifejlesztői négy kérdéscsoportot javasolnak a vállalati célkitűzések és a kapcsolódó teljesítménymutatók megfogalmazásához. A hagyományos pénzügyi szemléletmódot a *vevőkhöz*, a *működési folyamatokhoz* és a *tanuláshoz*, és a *fejlődéshez* kapcsolódó célokkal és mutatókkal egészítik ki. Az elnevezés arra utal, hogy a rendszer igyekszik egyensúlyt teremteni a fogyasztókhöz és a tulajdonosokhoz kapcsolódó külső, valamint az üzleti folyamatokhoz és a tanulási és növekedési képességhez kapcsolódó belső mutatók között. Egyensúlyra törekszik a múltbéli eredménymutatók és

a jövőbeli eredményeket befolyásoló tényezők, a teljesítményokozók között. A módszer fontos alapelve a stratégiai célokból való kiindulás, a stratégia „lefordítása” a szervezet különböző szintjein értelmezhető célokká.

Az integrált teljesítménymérési rendszerek egyfajta keretet biztosítanak a vállalatok számára a teljesítménymérési rendszer kialakításához, de annak konkrét elemeit a vállalat igényeinek, stratégiai céljainak és sajátosságainak megfelelően kell kialakítani.

A **teljesítményprizma** egy teljesítménymérési és menedzsment eszköz, mely az érintettekkel való kölcsönös kapcsolatból indul ki. Egy öttényezős keretről van szó, melyet szemléletesen egy háromszög alapú hasáb (prizma) formájában ábrázolnak: az alapokat az érintettek elvárásai (elégedettsége) és az érintettek hozzájárulása adják, a hasáb oldalait a stratégia, a folyamatok és a képességek alkotják. Az elemzési keretet Andy Neely és munkatársai fejlesztették ki a cambridge-i Teljesítménymérési kutatóközpontban, oktatók, kutatók és az Accenture (akkoriban Andersen Consulting) tanácsadóinak együttműködésével a kilencvenes évek második felében [2].



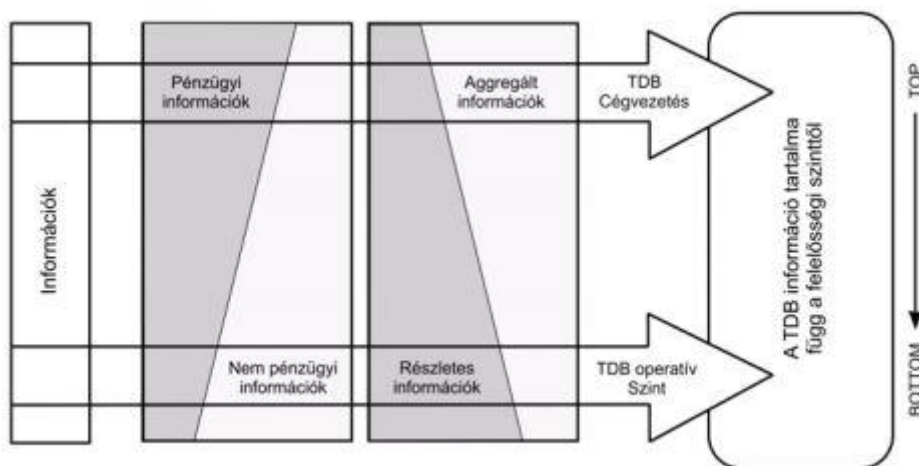
1. ábra: Teljesítményprizma

(Forrás: [7])

A teljesítményprizma – ahogy kifejlesztői nevezik – egy második generációs teljesítménymérési és menedzsment rendszer. Hasonlóan a kilencvenes évek elején született javaslatokhoz, a teljesítmény több szempontú megragadására törekszik. Újdonsága, hogy a vállalat valamennyi érintettjével való kapcsolatra figyelemmel van. Az elmúlt évtizedekben kiemelt figyelmet kaptak a tulajdonosok, illetve a vevők (gondoljunk csak a →fogyasztói elégedettség előtérbe kerülésére és a →tulajdonosiérték-szemlélet terjedésére) [2].

Említésre méltó stratégiai mutatószámrendszer a **Tableau de Bord**. A „Tableau de Bord” (TdB) francia kifejezés. Lényege, hogy a vállalatirányítás részére összegyűjti és tálalja az irányítási szempontból meghatározó mutatószámokat (indikátorokat). A menedzsernek a környezeti tényezőket és a vállalkozás helyzetét figyelembe véve gyorsan, a célokat szem előtt tartva kell döntéseket hoznia.

A TdB elsősorban, mint rövid távú információs eszköz ismert, ami a rövid távon rendelkezésre álló, a célérés és az adott döntéshozó szempontjából fontos mutatókat foglalja össze. A jó TdB rendszer jellemzője, hogy nemcsak a teljesítmények gyors követését teszi lehetővé, hanem a vállalkozás hosszú távú céljait is szem előtt tartja. A kulcsmutatóknak és azok elfogadható szintjének meghatározásának szinkronban kell lenni a vállalkozás hosszú távú (stratégiai) céljaival [6].



2. ábra: A „Tableau de Bord” információs rendszere

(Forrás: [6])

A relatív teljesítményértékelés vagy benchmarking a vállalati teljesítmény összehasonlításának egyik eszköze. Általánosságban azt is lehet mondani, hogy a benchmarking a termelési egységek összehasonlításának eszköze [5]. A termelési egységek lehetnek vállalatok, szervezetek, üzleti egységek, projektek, döntéshozatali egységek vagy magánszemélyek. A benchmarking nagyon különböző helyzetekben használható. A modern benchmarking elemzés egyre inkább használja a legjobb gyakorlatot vagy a határelemzés (DEA, **Data Envelopment Analysis**) módszert, aminek vannak módszertani és gyakorlati előnyei is. A leggyakorlatibb aspektusának az tekinthető, hogy sokkal célszerűbb tanulni a legjobbaktól mintsem utánózni a közép-szerű teljesítményeket [3].

## 2. Értékteremtés és teljesítménymérés kapcsolata

A vállalati teljesítménymérés jelentős fejlődésen ment keresztül az elmúlt évtizedekben. A fejlődés oka nem kizárólag az új mutatószámok vagy módszerek bevezetése volt, hanem a szemléletmód és célrendszer átalakulása. A cégvezetőkben tudatosodott az a tény, hogy a teljesítménymérés szempontjából fontos a különböző érintettek, szereplők és folyamatok megértése. A teljesítménymérésnek az értékteremtést kell szolgálnia, mely napjaink menedzsment-megközelítésének kulcselemévé vált.

A vállalati teljesítménymérési gyakorlatban alkalmazott eszközök nem támogatják a lehetőségekhez mérten az értékteremtő folyamatokat. Azonban az elmúlt években kedvező változás indult el e tekintetben, azonban a hangsúly még mindig az utólagos ellenőrzésen van, a döntések támogatása

helyett. A pénzügyi-számviteli információk dominanciája csökkent és előtérbe került a minség mérése (ez elsősorban a késztermék minőségét jelenti és nem a folyamatok minőségét).

A teljesítménymérésben a hagyományos, belső forrásból származó elsősorban pénzügyi-számviteli információk felhasználása domináns, kevésbé elterjedt a külső információforrások felhasználása (pl. vevő elégedettség).

A különböző teljesítményelemek (működési , pénzügyi teljesítmény) kapcsolatának elemzése azt jelzi, hogy a reálfolyamatok eredményessége fontos befolyásoló eleme a pénzügyi teljesítménynek. Az elemzések szerint a sikeres vállalkozások nagyobb mértékben használják a teljesítménymérés eszközeit.

### 3. Teljesítménymérés az e-kereskedelem gyakorlatában

A folyamatosan növekvő gazdasági verseny miatt a cégeknek nyomon kell követniük, hol tartanak céljaik megvalósításában, és hol helyezkednek el a versenytársakhoz képest. Nem elegendő a célok kitűzése, hanem fontos a megvalósítás gyakorlatában annak ellenőrzése, hogy megfelelően haladnak-e a célok eléréséhez. Ehhez érdemes kontrollpontokat beépíteni a célkitűzés folyamatába.

Napjainkban minden vállalkozásnak, de főként az interneten jelenlévő webáruházaknak rendkívül gyorsan kell alkalmazkodniuk a változó környezeti feltételekhez. A e-kereskedelem mozgatórugóit a különböző marketingtevékenységek adják. Nem elegendő egy jól felépített webáruház, kitűnő minőségű termék, vagy kedvező ár, hiszen reklám nélkül senki nem fog rátalálni a webáruházra.

Itt szeretném megjegyezni, hogy az alacsony árképzés nem biztos, hogy megfelelő célkitűzés egy vállalat számára, mert a túl alacsony árak bizonytalanságot keltenek a fogyasztóban, azt feltételezik, hogy a termék gyenge minőségű vagy a szolgáltatás színvonala nem megfelelő. Hosszú távon feltételezhetően be is igazolódik a fogyasztók véleménye, hiszen alacsony árakat nem tud a vállalkozás fenntartani nyereséges gazdálkodás mellett, így vagy a termék minősége, vagy a szolgáltatás színvonala romlani fog.

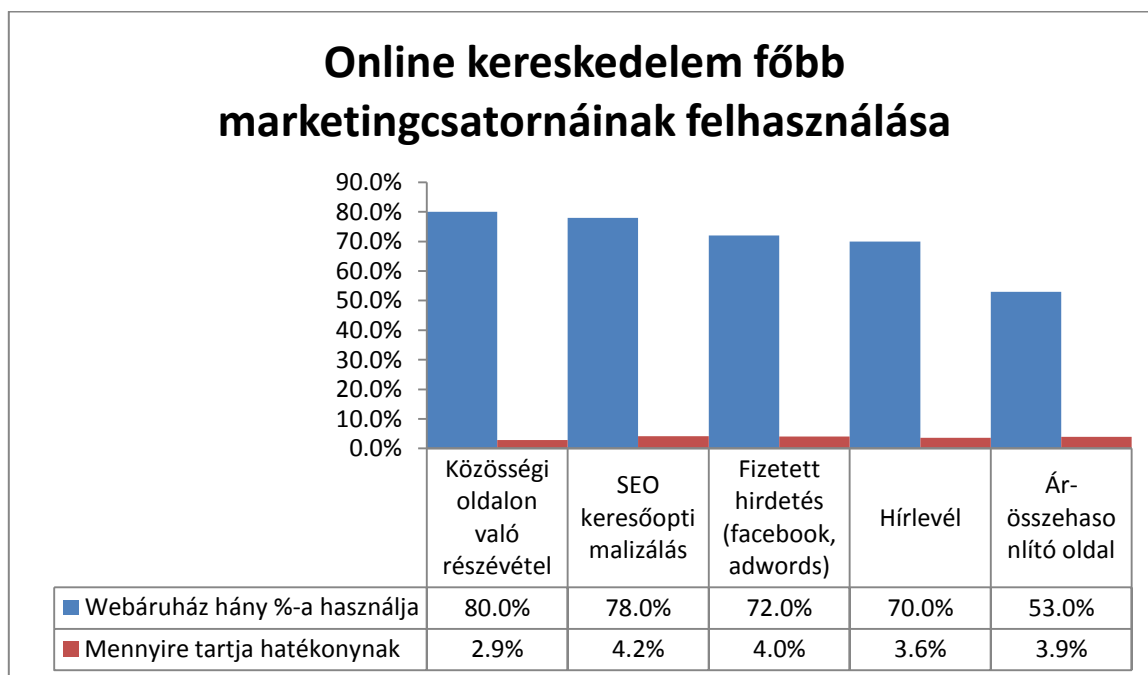
A vásárlók azért térnek be az online áruházba, mert valahol (jellemzően internetes felületen) látták a vállalkozás hirdetését. A webáruházat üzemeltető vállalkozások esetében a legjelentősebb költségtényező a reklámköltség, ezért nagyon fontos azok mérése és folyamatos nyomon követése. Számos marketingeszköz áll a vállalkozások rendelkezésére, de a kisvállalkozások nem tudják kiaknázni mindegyik lehetőséget idő-, tőke- vagy szakértelem hiányában. Ilyen marketingeszköz lehet a teljesség igénye nélkül a kuponok használata, árengedmények nyújtása, hírlevelezés, ár-összehasonlító oldalak használata, bannerek, automatikus e-mail-ek, ajándék a vásárláshoz, ajándécsomagolás készítése, hűségpont rendszer, közösségi oldalakon való megjelenés, kattintás alapú fizetett hirdetések, keresőoptimalizálás, nyomtatott sajtó, TV reklám, videó megosztó oldalakon való jelenlét, affiliate partnerhálózat működtetése.

Felmérés szerint az online kereskedelemmel foglalkozó vállalkozások jelentős része, mintegy 80 %-a helyez hangsúlyt közösségi oldalon való megjelenésre, fizetett Adwords és Facebook hirdetésekre,



keresőoptimalizálásra és hírlevelek kiküldésére. Ezt a négy marketingeszközt használják leggyakrabban a vállalkozások.

A leggyakrabban használt marketingcsatornák hatékonyságát vizsgálva látható, hogy a keresőoptimalizálás a leghatékonyabb, ezt követik a fizetett hirdetések, majd az ár-összehasonlító oldalak és hírlevelek. A közösségi médián való (nem fizetett) megjelenés kevésbé hatékony eszköze az online vállalkozásoknak.



3. ábra: Az Online kereskedelem főbb marketingcsatornáinak felhasználása

(Forrás: GKI Zrt. felmérése alapján saját szerkesztésben)

Személyes mélyinterjú keretében végzett felmérésem alapján megállapítottam, hogy főként idő hiányára hivatkozva – amely közvetetten a tőke hiányát is jelentheti – a cégvezetők nem fordítanak kellő figyelmet a teljesítmény mérésére. Jellemzően számviteli adatokat kis mértékben használják fel a döntéseik meghozatalához, de a reklámtevékenységeik teljesítményét sem mérik sok esetben. A megkérdezetteket három csoportba soroltam.

Azok a tulajdonsok, akik úgy gondolják, hogy nem megfelelő a webáruházuk üzemeltetése, ennek elsődleges okaként a tőkehiányt jelölték meg. A vállalkozók nem mernek reklámra pénzt fordítani, így hiába várják a betérő vásárlókat webáruházukba. A másik csoportba tartoznak azok a cégvezetők, akik helyi üzlet üzemeltetése mellett döntöttek úgy, hogy online felületen is megjelennek termékeikkel, mert már szinte mindenki jelen van az interneten. Ezeknél a vállalkozásoknál nem kap hangsúlyos szerepet az online megjelenés, nem fordítanak rá kellő figyelmet, nem mérik azok teljesítményét. A harmadik csoportba tartozó vállalkozók, akik helyi üzlet mellett vagy anélkül webáruházat üzemeltetnek. Ők a e-kereskedelem növekvő szerepét hangsúlyozták és felismerték annak jelentőségét, hogy az interneten keresztül sokkal nagyobb célcsoporthoz tudnak eljutni. Ezen cégvezetők

különböző marketing szoftvereket felhasználva mérik az egyes marketingcsatornáik teljesítményét és vállalati döntéseikhez felhasználják a számviteli információkat is.

1. csoport	2. csoport	3. csoport
<b>Webáruházat üzemeltet, de keveset fordít reklámra.</b>	<b>Helyi üzlet üzemeltetése mellett megjelent az online téren</b>	<b>Webáruház megfelelően működik</b>
Tőkehiány miatt nem költ reklámra.	A helyi üzlet üzemeltetése van előtérben, a webáruházra nem fordít kellő figyelmet.	Webáruházat üzemeltet megfelelő marketingtevékenység mellett.
<i>Nem méri a teljesítményt.</i>	<i>Nem méri a teljesítményt</i>	<i>Méri a teljesítményt.</i>

2. táblázat: Mélyinterjúk eredménye az e-kereskedelemben

(Forrás: saját szerkesztés)

Online kérdőív segítségével felmértem, hogy az internetes kereskedelemmel foglalkozó vállalkozások milyen mértékben használják és mennyire tartják fontosnak az egyes területek teljesítményének mérését. A kérdésekre a választ ötfokozatú Likert skála segítségével lehetett megadni.

Mutató/Módszer	Használók aránya	Átlagos értékelés
Készlet forgási sebesség mutatók	65%	3,9
Folyamatos készletnyilvántatás	73%	4,5
Fedezeti pont számítás	52%	4,1
Minimális készletszint	45%	3,8
Termékminőség	52%	4,3
Vevői reklamációk száma	45%	4,0
Marketingcsatornák hatékonysága	72%	4,6

3. táblázat: A vállalkozások által használt módszerek és azok értékelése

(Forrás: saját szerkesztés)

A táblázatban a leggyakrabban használt pénzügyi és nem pénzügyi mutatókat emeltem ki. Látható, hogy a megkérdezettek milyen arányban használják ezeket a mutatókat a teljesítményük értékelése során. A megkérdezettek célcsoportja internetes kereskedelmet folytató vállalkozások voltak, ezért számukra fontos a folyamatos készletnyilvántatás, a marketingcsatornák hatékonyságának elemzése és használják még a készlet forgási sebesség mutatókat is. Kevesek számára fontos a vevői reklamációk számának vizsgálata, ami érdekesnek tekinthető, hiszen egyik kulcstényező az online kereskedelemben a vásárló. Fontos, hogy a vásárló elégedett legyen, visszatérjen és emellett jó hírt keltsen a webshopnak. Azok a vállalkozók, akik kevésbé használják a vevő reklamációk elemzését azt

állították, hogy náluk nagyon ritka, ezért nem tartják fontosnak annak vizsgálatát. A nem pénzügyi mutatók közül nagyobb arányban használják a belső működéshez kapcsolódó mutatókat (készletnyilvántartás), mint a fogyasztókhöz, kiszolgálási színvonalhoz kötődőket.

Az eredmények magyarázatai:

- a korszerű költségszámítási és pénzügyi módszerek gyorsabban terjednek;
- a pénzügyi vezetők a kérdőív kitöltése során hajlamosabbak voltak az "igen" válasz jelzésére az olyan módszerek esetében is, amelyek használata még kezdetleges a cégnél;
- a kérdőívben nem jelentek meg definíciók, tartalmi elemek a módszerek mellett, így az eltérő értelmezés erőteljesen torzíthatja az eredményeket.

Az egyes tényezők hatásának tisztázása további részletes kutatásokat (esettanulmány, kérdőív) igényel.

Kutatásom tapasztalatai szerint a magyar e-kereskedelmi vállalatok gyakorlatában is a pénzügyi és költségalapú mutatók dominálnak, de a vállalati szakemberek érzik a nem pénzügyi tényezők jelentőségét, s igyekeznek ezeket is becsatornázni az értékelési gyakorlatba. A nem pénzügyi mutatókat kevésbé használják a cégek, de amelyek használják, azok fontosabbnak értékelik.

A megfelelően kiválasztott, stratégiai célokat tükröző teljesítménymutatók kiválasztása önmagában még nem elegendő, hiszen a rendszeresen figyelt mutatóknak konzisztens rendszert is kell alkotniuk, hogy ne csak közvetlenül a költség-, hanem a teljesítménytényezők közötti átváltásokat is megmutassák. Összességében egy megfelelően kialakított vállalati teljesítménymérési rendszer a tapasztalatok szerint nagy mértékben hozzájárulhat az eredményes működéshez, a stratégiai célok teljesülésének nyomon követéséhez, a vezetői döntések támogatásához (Csányi, 1997.).

## Hivatkozások

- [1] A. Damodaran (2007): Befektetések értékelés Panem Kiadó oldalszám
- [2] Chikán A. – Wimmer Á. (2003): Üzleti fogalomtár, Alinea Kiadó
- [3] Fenyves V. (2014): Vállalati teljesítményértékelés pénzügyi mutatók és a DEA felhasználásával ACTA SCIENTIARUM SOCIALIUM (ISSN: 1418-7191) 40: pp. 133-146.
- [4] Fenyves V. - Tarnóczy T. (2014): Teljesítményértékelés a DEA felhasználásával CONTROLLER INFO (ISSN: 2063-9309) 2: (1) p. 54.
- [5] Fenyves V. - Tarnóczy T. - Zsido K. (2015): Financial Performance Evaluation of agricultural enterprises with DEA Method PROCEDIA ECONOMICS AND FINANCE (eISSN: 2212-5671) 32C: pp. 423-431.
- [6] Kemény G. (2010):, A Controlling eszköztára a humán erőforrás menedzsment szolgáltatásban – a Tableau de Bord, Humán Innovációs Szemle 1-2. SZÁM 73-82. pp.
- [7] Neely A. – Adams C. – Kennerley M. (2004): Teljesítményprizma, Alinea Kiadó. (Eredeti kiadás: The Performance Prism – The Scorecard for Measuring Business Success. Pearson

Education.) Neely, Andy – Adams, Chris (2001): Perspectives on Performance: The Performance Prism, Journal of Cost Management.

- [8] Németh Z. - Dajnoki K. - Sütő D. - Fenyves V. (2016): EXAMINATION OF PERFORMANCE MANAGEMENT TARGETS IN CASE OF AN INTERNATIONAL CORPORATION'S EASTERN HUNGARIAN OPERATING UNIT STUDIA UNIVERSITATIS VASILE GOLDIS-SERIA STIINTE ECONOMICE (ISSN: 1584-2339) (eISSN: 2285-3065) 2016/2: (26) p. 23.
- [9] Oláh J. (2016): A raktári szolgáltatások minőségi mutatói. International Journal of Engineering and Management Sciences, Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények. Vol. 1. No. 1. 1-10. p.  
[http://ijems.lib.unideb.hu/file/9/57696440b3a65/szerzo/Olah\\_-  
\\_A\\_RAKTaRI\\_SZOLGaLTATaSOK\\_MINoSeGI\\_MUTAToI.docx](http://ijems.lib.unideb.hu/file/9/57696440b3a65/szerzo/Olah_-_A_RAKTaRI_SZOLGaLTATaSOK_MINoSeGI_MUTAToI.docx)
- [10] Oláh J. - Popp J. (2016): Lean Management, Six Sigma and Lean Six Sigma: Possible Connections. ÓBUDA UNIVERSITY E-BULLETIN (ISSN: 2062-2872) 6: (2) pp. 25-31.  
<http://www.uni-obuda.hu/e-bulletin/issue8.htm>
- [11] Takács A. (2015): Vállalatértékelés magyar számviteli környezetben, Perfekt ide kell oldalszám is
- [12] Veresné S.M. (2013): Teljesítményalapú szervezetalakítás elmélete és módszertana Miskolci Egyetem GTK ISBN: 978-963-358-049-3 p. 92.
- [13] Zsidó K. (2015): Historical overview of the literature on business performance measurement from the beginning to the present APSTRACT - APPLIED STUDIES IN AGRIBUSINESS AND COMMERCE 2015/3:(9) pp. 39-46. (2015)